

ПРАВИТЕЛЬСТВО РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ» (СПбГУ)
Институт философии

Зав. Кафедрой
конфликтологии

Председатель ГЭК,

_____ А.И. Стребков

_____ Е.А. Петраченко

Выпускная квалификационная работа на тему:

КОНФЛИКТОГЕННОСТЬ РАЗЛИЧНЫХ ТИПОВ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ КУЛЬТУР

Специализация 034000 – Конфликтология

Рецензент:
доцент, к.филос.н., доцент
И.Ю. Ларионов

_____ (подпись)

Выполнил:
Студент
А. Барковска

_____ (подпись)

Научный руководитель:
доцент, к.техн.н., доцент
Т.В. Крюкова

_____ (подпись)

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. КОНФЛИКТОГЕННАЯ ПРИРОДА ОРГАНИЗАЦИИ	6
1.1 Основные характеристики организационной культуры, ее виды и функции.....	6
1.2 Типы организационной культуры и их особенности	12
1.3 Понятие конфликта и конфликтности в организации	16
ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ КОНФЛИКТОГЕННЫХ ФАКТОРОВ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ НА ПРИМЕРЕ ООО «ТОТТО»..	23
2.1 Взаимосвязь организационной культуры и конфликтов в организации	23
2.2 Исследование типа культуры организации ООО «ТОТТО»	29
2.3 Определение степени доминирования конфликтных факторов в организации ООО «ТОТТО»	34
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	38
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	42
ПРИЛОЖЕНИЕ 1	45
ПРИЛОЖЕНИЕ 2	49

ВВЕДЕНИЕ

Организация является сложным единством, непрерывно функционирующим и развивающимся организмом, которому необходимо формировать и накапливать потенциал, способный обеспечить эффективную, гармоничную и стабильную работу всех составляющих его элементов, а также эффективное взаимодействие с окружающей средой. Подобный потенциал обеспечивает организации ее культура - это то, для чего участники стали членами организации; то, каким образом строятся их отношения, какие принципы работы используются организацией.

Организационная культура - это также междисциплинарное направление для исследований, оно находится на стыке нескольких научных областей: менеджмент, социология, психология, культурология и организационное поведение. Единой трактовки понятия «организационная культура» на данный момент нет, но большинство авторов сходятся на том, что последняя представляет собой совокупность положений, принимаемых всеми членами этой организации. Чтобы объединить многочисленных участников организации, необходимы фундаментальные и актуальные категории, такие как: нормы, правила, традиции, идеи.

В данной работе мы предполагаем, что в организации, как объединении людей, которые совместно реализуют программу и достигают общую цель, действуя при этом в соответствии с определенными процедурами и правилами, присуща своя организационная культура - подсистема, обладающая сложной структурой, которой свойственно нарушение координации и взаимосвязи составляющих элементов. Также носителями организационной культуры являются ее сотрудники, - люди, каждый из которых индивидуален и понимает организационную культуру через призму своих личных представлений, ожиданий и опыта. В связи с этим, можно утверждать, что организационная культура содержит предпосылки к возникновению конфликтов в организации - обладает

конфликтным потенциалом - конфликтогенностью. Так как преобладают различные элементы культуры у каждой отдельной организаций, можно выделить различные типы организационных культур, которые будут отличаться доминированием определенных конфликтогенных факторов. Работа с конфликтами в организациях с разными типами культур будет отличаться.

Именно исследование конфликтогенности организационных культур различных типов обеспечивает конструктивный, специальный, а значит более эффективный подход в работе с конфликтами в организации с культурой конкретного типа, в чем и заключается актуальность данной работы.

Целью работы является анализ различных типов организационных культур и их конфликтогенности. Для достижения данной цели, в ходе исследования необходимо выполнить следующие задачи:

1. Определить понятие «организация», рассмотреть ее структуру и специфику;
2. Определить понятия «организационная культура», рассмотреть ее сущность и функции;
3. Рассмотреть различные типы организационных культур и их характерные черты;
4. Определить понятия «конфликт» и «конфликтогенность» в отношении организации и ее культуры;
5. Исследовать конфликтогенный характер организационной культуры;
6. Исследовать конфликтогенность различных типов организационных культур.
7. Определить тип организационной культуры ООО «ТОТТО»
8. Определить конфликтогенный потенциал организационной культуры ООО «ТОТТО»

Вышеперечисленные задачи отражают структуру работы. Объектом данного исследования является организационная культура. Предметом работы, в свою очередь, является исследование конфликтности различных типов организационных культур.

Методы исследования: анализ, дедукция, индукция, классификация, наблюдение, прогнозирование, анкетирование.

Степень разработанности данной темы в литературе является недостаточной, поскольку все работы по заданной проблеме сводятся либо к отдельным теоретическим аспектам, т.е. рассмотрению понятий «организация», «организационная культура», «конфликт», либо к созданию методов совершенствования организационной культуры и работе с конфликтом в организации. Что снова подтверждает необходимость и актуальность работы над данной проблематикой. Лишь в небольшом количестве источников, таких авторов как Кошелева А.Н., Иванниковой Н.Н., Шейна Э., Цой Л.Н и Кибанова А.Я. понятие организационной культуры рассмотрено в качестве конфликтного фактора в организации. В работе также использованы классические учебники по организационной культуре, конфликтологии и различные сетевые ресурсы.

Для исследования типа организационной культуры на предприятии ООО «ТОТТО» был использован опросник OCAI, базирующийся на теоретической модели «рамочной конструкции конкурирующих ценностей» К.Камерона и Р.Куинна. Для определения степени доминирования конфликтных факторов в организации ООО «ТОТТО» было использовано программное средство «MPriority 1.0», основанное на методе анализа иерархий Томаса Саати.

ГЛАВА 1. КОНФЛИКТОГЕННАЯ ПРИРОДА ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Основные характеристики организационной культуры, ее виды и функции

Каждой организации должны быть присущи следующие черты¹: наличие двух или более людей, которые признают себя частью этой единой группы; наличие по меньшей мере одной цели (желаемого состояния, результата), которую принимают все члены этой группы; наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

Обобщая эти характеристики, у нас получается важное определение: «организация — это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей».²

В менеджменте под организацией понимают объединение людей, которые совместно реализуют некую программу преследуя определенную цель, действуя на основе определенных процедур и правил. В широком смысле под организацией подразумеваются способы упорядочивающие и регулирующие действия отдельных индивидов или социальных групп. В узком смысле, относительно автономная группа людей, ориентированная на достижение определённой, заранее запланированной цели, и реализация этой цели не возможна без совместных координированных действий участников.³

Для того чтобы координировать выполнение задач в организации необходимо прибегнуть к управлению. «Управление — это процесс планирования, организации, мотивации и контроля для того, чтобы сформулировать и достичь цели организации через других людей. Все руководители выполняют эти функции и играют несколько других ролей,

¹ См.: Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы Менеджмента. - М., 1997. С. 5.

² Там же.

³ См.: InvenTech. Организация как система управления.

URL: <http://www.inventech.ru/lib/management/management-0010/> (04.02.2016)

таких как обработчика информации; лидера; лица, принимающего решения».⁴

Специфику и сущность направления работы организации формируют ее четкие цели и задачи, в соответствии с которыми организация функционирует как самостоятельный сложный и целостный организм.

«Организация - это сложное целое, которое включает в себя не только индивидов с различными статусами, социальными установками и интересами, но и различные социальные образования, стремящиеся занять более высокое место в структуре организации, изменить существующие нормы деятельности или систему отношений внутри организационной структуры. Кроме того, различные подразделения организации могут подвергаться управленческому воздействию в различной степени. Таким образом, имеют место неравенство в распределении ресурсов, а также различия в возможностях высшего руководства реализовать властные функции. Все эти причины, в конечном счете, могут привести организацию и ее подразделения к состоянию напряженности и даже социального конфликта».⁵

Организационная культура представляет собой совокупную систему духовных и материальных ценностей, взаимосвязанных между собой, которые присущи конкретной организации. Они отражают её исключительное восприятие себя, других и окружающей среды.⁶

Каждая организация отличается содержанием своей собственной, уникальной культуры, она аналогична характеру личности. Как нематериальный, всегда присущий образ, который определяет значение и основу её жизнедеятельности. Культура организации содержит разделяемые всеми без исключения членами группы ценности, представления, ожидания и нормы, которые приобретаются в ходе вхождения в организацию и за время

⁴ Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы Менеджмента. - М., 1997. С. 25.

⁵ Фролов С.С. Социология организаций. - М., 2001. С. 218.

⁶ См.: Спивак В.А. Корпоративная культура. - СПб: Питер, 2001. С.21

работы в ней. Организационная культура имеет большое влияние на поведение, на мнение и действия людей в организации. Она является определяющей в том, как служащие и руководители принимают решения как они реагируют на конкурентов. Организационная культура влияет на то как организация реализует себя, какое место ей будет отведено в окружающем мире. Она как неписанный закон, который объединяет членов организации.⁷

Исследование организации наблюдалось в работах М. Вебера, Т. Парсонса, К. Левина, Ф. Селзника и особенно Ч. Барнарда и Г. Саймона⁸. Термин «организационная культура» был введен в 70-е года.

А.Д.Чанько интерпретирует организационную культуру как «набор групповых представлений, вырабатываемых группой из опыта, а значит, она может быть отнесена к знаниям организации»⁹.

Определение Магура М.И, Курбатова М.Б. раскрывают культуру организации как нормы, ценности и ориентации, которые будучи неписанными правилами, определяют, как должен работать и вести себя сотрудник в данной организации.¹⁰

Э. Шейн считает, что организационная культура является неким проводником организации в социокультурную среду. «Организационная культура – это совокупность основных убеждений, сформированных самостоятельно, усвоенных или разработанных определенной группой, по мере того, как она учится разрешать проблемы адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, которые оказались достаточно эффективными, чтобы считаться ценными, а потому передаваться всем членам в качестве правового образа восприятия, мышления и отношения людей к конкретным проблемам»¹¹.

⁷ См.: *Стеклова О.Е.* Организационная культура: учебное пособие., - Ульяновск: УлГТУ, 2007. С. 11.

⁸ См.: *Управление персоналом организации.* / Под ред. Кибанова А.Я., - М., 2004. С. 69.

⁹ *Чанько А.Д.* Алгебра и гармония HR-менеджмента. Эффективность обучения персонала и диагностика организационной культуры. Научные доклады № 18(R). – СПб.: НИИ менеджмента СПбГУ, 2006. С. 10.

¹⁰ См.: *Магура М.И., Курбатова М.Б.* Современные персонал-технологии. - М., 2003. С. 45.

¹¹ *Шейн Э.* Организационная культура и лидерство. - СПб., 2002. С. 28.

Мы можем выделить следующие важные моменты в отношении организационной культуры, которые являются ее неотъемлемыми элементами и являются ее сущностью¹²:

- представления, их принимают и им придерживаются без исключения все члены организации, в том числе в поведении и действиях; иногда они связаны с взглядом организации и ее членов на окружающую среду (природа, время и т.д.);
- ценности, они ориентируют участников в том какое поведение может считаться приемлемым и неприемлемым в данной организации;
- «символика», при помощи элементов символики ценности и представления передаются другим участникам организации из поколения в поколение, это могут быть разные специальные документы, легенды или мифы.

Проявление организационной культуры можно наблюдать на двух уровнях. Первый, верхний уровень называется *визуальным*, на нем представлены как правило видимые элементы, такие как униформа, эмблемы, организационные праздники и церемонии, обстановка рабочего места. Второй уровень, который является более глубоким, и называется *невизуальным*, обосновались ценности и нормы организации, они регламентируют действия сотрудников¹³.

А.Я. Кибанов не согласен с мнением об однородности организационной культуры. Не смотря на то что ее характеризует общее восприятие присущее всем ее членам. Дело в том, что все члены организации делают это в разной степени. ВЪ связи с этим в организации существуют доминирующая культура, некоторое количество субкультур¹⁴.

¹² Там же, С. 35.

¹³ См.: Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка. - СПб., 2008. С. 25.

¹⁴ См.: Управление персоналом: теория и практика. Управление организационной культурой: учебно-практическое пособие / под ред. А.Я. Кибанова. - М., 2012. С. 13.

Вместе с тем в организации существует особенные тип субкультуры – контркультура.¹⁵

Степенью распространенности и глубиной проникновения можно охарактеризовать организационную культуру.¹⁶

Так же, среди организационных культур можно выделить сильные и слабые культуры.

Сила организационной культуры заключается в характеристике, которая описывает насколько она устойчива и эффективна, в том числе в противостоянии к иным тенденциям.¹⁷

Сильная культура является преимуществом для организации. Но она может стать препятствием на пути ее измерения.¹⁸ Все что новое приходит в культуру, всегда будет слабее. Поэтому иметь умеренную среднюю по силе культуру лучше.¹⁹

В зависимости от того какое влияния организационная культура имеет на общие результаты деятельности организации, можно выделить следующие виду культур: положительная (позитивная), и отрицательная (негативная)²⁰.

Преодолевая внешнюю адаптацию и внутреннюю интеграцию, также происходит становление организационной культуры²¹. В процессе преодоления трудностей к внешней адаптации, организации приобретают навык выживания. В результате этого происходит согласование представлений о миссиях и стратегиях данной организаций, и средствах их достижения²².

¹⁵ См.: Андреева И.В., Бетина О.Б. Организационная культура. Учебное пособие. - СПб., 2010. С. 52.

¹⁶ См.: Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» (window.edu.ru) URL: http://window.edu.ru/window/library/pdf2txt?p_id=28800&p_page=5 (05.03.2016)

¹⁷ См.: Андреева И.В., Бетина О.Б. Организационная культура. Учебное пособие. - СПб., 2010. С. 89.

¹⁸ См.: Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» (window.edu.ru) URL: http://window.edu.ru/window/library/pdf2txt?p_id=28800&p_page=5 (05.03.2016)

¹⁹ Там же.

²⁰ См.: Грошев И.В. Организационная культура: учебное пособие. - М., 2004. С. 42.

²¹ См.: Спивак В.А. Корпоративная культура. - СПб: Питер, 2001. С.25

²² См.: Управление персоналом: теория и практика. Управление организационной культурой: учебно-практическое пособие / под ред. А.Я. Кибанова. - М., 2012. С. 20.

Что касается внутренней интеграции организации приходится сталкиваться с задачами по распределению власти, распределению ответственности и предупреждению конфликтов. Справляясь с трудностями, которые связаны с интеграцией коллектива, организация приобретает знание о совместной, бригадной работе²³.

Как объект изучения организационную культуру можно характеризовать как²⁴:

- 1) она социальна, так как на ее становление оказывают влияние многие сотрудники организации;
- 2) регулирует поведение членов коллектива, оказывая тем самым влияние на отношение между сослуживцами;
- 3) создается людьми, т.е. она является результатами человеческих действий, мыслей, желаний;
- 4) осознанно или неосознанно воспринимается всеми сотрудниками;
- 5) полна традиций, так как проходит определенный исторический процесс развития;
- 6) познаваема;
- 7) способна изменяться;
- 8) ее нельзя постичь с помощью какого-либо одного подхода, поскольку она многогранна и в зависимости от применяемого метода исследования может раскрываться по-разному;
- 9) есть результат и процесс, она находится в постоянном развитии.

В процессе преодоления трудностей внешней адаптации и внутренней интеграции организационная культура выполняет ряд значимых функций по отношению к организации, ее различным структурным образованиям и индивидам.

²³ См.: *Спивак В.А.* Корпоративная культура. - СПб: Питер, 2001. С.25

²⁴ См.: *Андреева И.В., Бетина О.Б.* Организационная культура. Учебное пособие. - СПб., 2010. С. 33.

1.2 Типы организационной культуры и их особенности

Организационная культура формируется на протяжении всего существования организации, нельзя создать эффективную организационную культуру за несколько дней или же месяцев. Это задача более отдаленной перспективы. В этой связи обычно выделяют два типа организационной культуры: сформированную и возникшую²⁵.

Сформированная организационная культура имеет место тогда, когда высшее руководство организации понимает необходимость ее наличия и целенаправленно на нее воздействует. Для того чтобы создать организационную культуру, требуется затратить немалые ресурсы (финансовые, организационные, человеческие и т. д.). И при этом следует иметь в виду, что от вложений в создание организационной культуры не последует быстрой отдачи. К тому же, оценка действительной результативности организационной культуры и степени ее участия в деятельности организации достаточно сложна и возможна только по косвенным показателям. Основными способами ее формирования можно назвать различные корпоративные праздники, своды правил для поведения сотрудников, систему наставничества и т. д. На практике арсенал этих способов более широк и многообразен.

Возникшая организационная культура имеет место тогда, когда в организации отсутствует понимание необходимости в формировании составляющей организации — организационной культуры. Но как показывает практика, формирование организационной культуры так или иначе происходит. Другое дело, какова при этом сущность организационной культуры и какое влияние она оказывает на сотрудников. В данном случае она может иметь как положительное, так и разрушительное влияние на

²⁵ См.: Кошелев А.Н., Иванникова Н.Н. Конфликты в организации: виды, назначение, способы управления. - М., 2007. С. 191.

организацию. Поэтому для каждой организации предпочтительно целенаправленно формировать организационную культуру необходимого сущностного и качественного состава.

В настоящее время исследователи предлагают различные типологии в зависимости от того, какой аспект организационной культуры представляет для них наибольший интерес. В данной работе мы будем использовать типологию, которая является одной из самых популярных, она была разработана *К. Камероном и Р. Куинном*. В ее основу положены четыре группы критериев, определяющих стержневые ценности организации²⁶:

- гибкость и дискретность,
- стабильность и контроль,
- внутренний фокус и интеграция,
- внешний фокус и дифференциация.

Камерон К., Куинн Р. выделяют следующие типы организационной культуры²⁷:

ИЕРАРХИЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА – в организация с таким типом культуры существуют укоренившиеся структуры, четкие полномочия и формальные правила, четко скоординированы и просчитаны действия. Место работы хорошо структурировано, все отношения формализованы. Процедуры управляют действиями людей. Лидеры мыслят очень рационально, они хорошие организаторы и координаторы. Очень важен плавный ход деятельности. Правила и официальная политика являются объединяющим фактором. Обеспечение стабильности и рентабельное выполнение операций – долгосрочная забота организации. Успех определяют термины низких затрат и надежности поставок. Необходима гарантия занятости и предсказуемости в работе с наемными работниками.

Лидер в иерархической культуре:

²⁶ *Стеклова О.Е.* Организационная культура: учебное пособие., - Ульяновск: УлГТУ, 2007. С. 39.

²⁷ См.: *Камерон К., Куинн Р.* Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. Под ред. И.В.Андреевой. - СПб., 2001. С. 151.

инструктор – следит за деталями и хорошо разбирается в своем деле, лидерство заключается в управлении информацией;

координатор - поддерживает структуру и занятость.

РЫНОЧНАЯ КУЛЬТУРА - особенностями являются ориентация на внешнее окружение, внутренние дела организации не особо важны, деятельность ориентирована на конкретный результат, прямолинейность, наступательность, поддержка соревновательности и конкуренции, достижение поставленных целей, стремление к лидерству. Главная задача такой организации - выполнение поставленной задачи. Сотрудники активно соперничают друг с другом. Лидеры в ней – это конкуренты, непоколебимые и требовательные руководители. Объединяющим фактором является желание побеждать, поскольку успех и репутация являются общими заботами. Успех определяется в лидерстве на рынке и конкурентном ценообразовании.

Лидер в рыночной культуре:

боец - стремится к целям, решительный и агрессивный;

постановщик проблем - ориентирован на анализ задач и принятие решений.

КЛАНОВАЯ КУЛЬТУРА - особенностью такой культуры являются семейная атмосфера, неформальные контакты, взаимная эмоционально-психологическая поддержка, работа в команде, участие в принятии решения, взаимное доверие, приверженность традициям и общим ценностям. Место работы в такой организации очень дружественное, люди имеют много общего. Как правило такие организации напоминают большую семью, где главы воспринимаются сотрудниками как воспитатели или родители. Традиции и преданность друг другу являются связующими факторами. Акцент делается на совершенствовании личности сотрудников, большой сплоченности и благоприятном моральном климате. Термины доброго отношения к потребителям и заботы о них являются факторами успеха. Поощряется командная, бригадная работа.

Лидер в клановой культуре:

пособник - ориентирован на людей и происходящие процессы, ориентация на поиск консенсуса и улаживание конфликтов, люди вовлекаются в процесс принятия решений и решения проблем;

наставник - заботливый, легко идет на контакт, понимающий, проявляет заботу.

АДХОКРАТИЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА - Данной культуре присуще стремление к новаторству, росту, динамике, риску. Такая организация гибкая, в ней поддерживаются творческие идеи, индивидуальный подход к решению проблем. Важны личная инициатива и свобода. Нет центральной власти и авторитарных взаимоотношений. Название происходит от латинского слова «*ad hoc*» (по случаю). Место работы в организации данного типа творческое и динамичное. Сущность организации заключается в новаторстве и экспериментах. В перспективе организация ставит перед собой задачи непрерывного роста и обретения новых ресурсов.

Лидер в адхократической культуре:

новатор – талантливый и созидательный руководитель, действия которого основаны в предвидении успешного будущего;

провидец – ориентирован на будущее.

Идентификация различных типов организационных культур имеет две стороны²⁸: диагностика типа организационной культуры, ее характера позволяет прогнозировать поведение организации, реакцию работников на действия руководства и принятие решений, так же внешние события; информация о сильных и слабых сторонах наличествующей организационной культуры, стереотипов поведения сотрудников, ценностей дает возможность разработать управленческие действия для работы с конфликтами, изменения и модификации данной организационной культуры.

²⁸ См.: Машков В.Н. Практика психологического обеспечения руководства, управления, менеджмента. -СПб., 2005. С. 73.

Носителями организационной культуры являются люди, но несмотря на это она является некой автономной самостоятельной сущностью. Параметры организационной культуры не являются идентичными с индивидуальной культурой отдельных сотрудников компании. Вопрос об организационной культуре в компаниях актуален и является неким опосредованным звеном, от которого зависит эффективность работы организации. Можно предположить, что тип организационной культуры приводит к изменению уровня эффективности функционирования организации.

1.3 Понятие конфликта и конфликтогенности в организации

Формирование обобщенного представления о роли и сущности конфликта в организации представляется достаточно сложной проблемой. В разных отраслях знаний, таких как: психология, педагогика социологии, менеджмент, теория организаций – он определяется по-разному. В зависимости от того, как понимаются конфликты и какие способы управления ими предлагаются, происходит их дифференциация.

У понятия «конфликт» имеется множество определений и толкований; «конфликт - это отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами. Каждая сторона делает все, чтобы принята была ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое».²⁹

Существует еще одно определение конфликта - «динамически сбалансированное воздействие, осуществляемое двумя или более субъектами на основе несовпадения интересов, целей, методов и способов их достижения. Предполагается, что субъектом воздействия в процессе

²⁹ Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы Менеджмента. – М., 1997. С. 368.

конфликта может быть либо отдельный человек, два человека или группа людей. Если рассматривать конфликт с позиции организации, то именно от субъектов конфликта зависит острота возникших противоречий, срок их протекания, способ и технология разрешения конфликта».³⁰ Так как в организации, в большинстве случаев, совокупность индивидов составляют люди, имеющие различные психологические, физиологические, интеллектуальные характеристики, а также различные опыт, цели и задачи, то можно говорить, что одним из существенных признаков конфликта являются характерные особенности участвующих сторон.

По мнению Курбатова В.И., конфликт в организации – «это открытая форма существования противоречий интересов, возникающих в процессе взаимодействия людей при решении вопросов производственного и личного порядка»³¹.

Решетникова К.В. считает, что «конфликт в организации можно определить, как тип организационного взаимодействия, основанный на наличии актуализированных противоречий в интересах, целях, ценностях относительно разных средств регуляции поведения и проявляющийся в столкновении и борьбе активно взаимодействующих субъектов (людей, групп, подразделений, организаций). Эти актуализированные противоречия могут концентрироваться в любой из организационных подсистем, и этим, собственно, и определяется тип конфликта»³².

Конфликты в организациях, в большинстве случаев, представляют собой межличностные и внутригрупповые столкновения, происходящие вследствие большого количества личностных психофизиологических особенностей, целей, информации и поведенческих установок. Конфликт в организации является проблемой внутренней среды, возникающей между

³⁰ Кошелев А.Н., Иванникова Н.Н. Конфликты в организации: виды, назначение, способы управления. - М., 2007. С. 8.

³¹ Курбатов В.И. Конфликтология. - Ростов н/Д., 2007. С. 260.

³² Решетникова К.В. Организационная конфликтология: учеб.пособие. - М., 2010. С. 28.

людьми, что свидетельствует об организационных недостатках и необходимости их оперативного устранения³³.

Конфликт в организации может протекать и распространяться в следующих основных направлениях³⁴:

1) *горизонтальные* конфликты, или конфликты «равный с равным», представляют собой конфликты между коллегами и руководителями одного уровня. Их можно охарактеризовать тем, что участники не могут использовать в противостоянии самый главный ресурс - статус в организации, должностное положение. В этом случае, на первый план выходят связи членов организации, их прошлые заслуги и опыт;

2) *вертикальные* конфликты, или конфликты руководителей с подчиненными, изначально протекают в неравных для соперников условиях, в связи с тем, что руководители обладают большими ресурсами и возможностями, чем подчиненные.

Ранее, возникавшие внутри организации конфликты, рассматривались как весьма негативные явления. На сегодняшний день полное отсутствие конфликта внутри организации — невозможное условие, которое к тому же, большинстве случаев, является нежелательным.

Авторы школы «человеческих отношений», считали, что конфликта всегда можно избежать и конфликта необходимо избегать. Данные авторы не отрицали возможность появления противоречий между целями отдельной личности и целями организации, между персоналом, между полномочиями и возможностями одного лица и между различными группами руководителей. Но в то же время, они считали неэффективную деятельность и плохое управление признаком конфликта. Их мнение заключалось в том, что

³³ См.: Козырев Г.И. Конфликтология: учебник. - М., 2010. С. 165.; Пригожин А.И. Дезорганизация: причины, виды, преодоления. - М., 2007. С. 79.

³⁴ Фролов С.С. Социология организаций. - М., 2001. С. 219.

хорошие взаимоотношения в организации могут предотвратить возникновение конфликта.³⁵

Сейчас же принято считать, что конфликты возможны и могут быть желательны, даже в эффективно управляемых организациях. По мнению многих современных ученых, конфликты в организациях не просто полезны самой организации, но более того, они принимают непосредственное участие в формировании ее оптимальной структуры управления, влияют на организационную культуру. Конечно, конфликт не всегда имеет положительный характер. Есть случаи, в которых конфликт может мешать удовлетворению потребностей отдельной личности и достижению целей организации в целом. Но в большинстве случаев конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большее число альтернатив или проблем и т.д. Это делает процесс принятия решений группой более эффективным, а также дает людям возможность выразить свои мысли и тем самым удовлетворить личные потребности в уважении и власти.³⁶

Таким образом, конфликт может быть функциональным и вести к повышению эффективности организации. Или он может быть дисфункциональным и приводить к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации. Роль конфликта, в основном, зависит от того, насколько эффективно им управляют. Чтобы управлять конфликтом, необходимо понимать причины возникновения конфликтной ситуации. Слишком уж часто управляющие считают, что основной причиной конфликта является столкновение личностей. Однако последующий анализ показывает, что «виноваты» другие факторы.³⁷

³⁵ См.: Регнет Э. Конфликты в организации: формы, функции и способы преодоления. Пер. с нем., Гуман. центр, Харьков, 2005. С. 62.

³⁶ См.: Большаков А.Г., Несмелова М.Ю. Конфликтология организаций, М., 2001. С. 42.; Лукин Ю.Ф. Конфликтология: управление конфликтами. - М., 2007. С. 101-104.

³⁷ См.: Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы Менеджмента. - М., 1997. С. 368-369.

Для всех конфликтов можно выявить несколько причин. Традиционно возникновение конфликта обусловлено следующими видами причин³⁸:

- субъективно-объективные;
- организационно-управленческие;
- социально-психологические;
- личностные.

Системным источником конфликта в организации является то, что в самой природе организации заложено вечное противоречие между самой сущностью организации как социального института и свободой человека, вступающего в эту организацию в качестве ее члена³⁹.

Для практического функционирования организации очень важно выявление причин возникновения конфликтной ситуации. Без знания причин возникновения конфликтов их невозможно успешно устранить. Причинно-следственные связи конфликта прослеживаются в его динамике, острота протекания которой определяется правильностью определения причины проблемной ситуации.

Принято считать, что в возникновении конфликтов определяющее значение играют так называемые конфликтогены, т.е. действия или бездействия, слова, способные привести к конфликту, которые и являются теми самыми причинами возникновения конфликтов организации. «Рождающий конфликты» - так дословно можно перевести слово «конфликтоген», так как окончание «ген» в сложном слове означает «рождающий». Слово «способные» является здесь ключевым. Оно раскрывает причину опасности конфликтогена. То, что он не всегда приводит к конфликту, уменьшает нашу бдительность по отношению к нему.⁴⁰

³⁸ См.: Пригожин А.И. Методы развития организаций. - М.: МЦФЭР, 2003. С. 51.

³⁹ См.: Решетникова К.В. Организационная конфликтология: учеб. пособие., - М., 2010. С. 28.

⁴⁰ См.: Центр дистанционного образования «Элитариум» (Санкт-Петербург).

URL: <http://www.elitarium.ru/2004/05/18/konfliktogeny.html> (15.01.2016)

Конфликтогенностью - способность к рождению конфликтов. Конфликтогенность определяется как предрасположенность социального субъекта к конфликту, обусловленная комплексом факторов социального, экономического, политического, идеологического, демографического, ментального, социально-психологического и психофизиологического фактора⁴¹.

Конфликтогенность так же можно определить, как совокупность конфликтогенов, причин, которые нужно устранять во избежание конфликта. Это только то, что может потенциально породить конфликт. В широком смысле, конфликтогенность характеризуется степенью отклонения эффективности системы (организации) от нормального состояния из-за возникающих в ней противоречий.

Ниже приведены основные типы конфликтогенов , широко распространенные на практике⁴²:

- стремление к превосходству;
- проявления агрессивности;
- проявления эгоизма;
- нарушение правил.

Уровень информационной обеспеченности субъектов конфликта влияет на развитие и возникновение конфликтогенов. Именно информация, ее количество и качество определяет количество и качество конфликтогенов⁴³.

Провоцирующим моментом в организации является наличие множества конфликтогенов. Конфликтоген может быть основанием конфликта, более того, один конфликтоген может спровоцировать эскалацию других, и породить несколько оснований, по которым может развиваться несколько

⁴¹ См.: Бесплатная Научная Библиотека.

URL: <http://www.dissers.ru/avtoreferati-dissertatsii-pedagogika/a397.php> (20.04.2016)

⁴² См.: Социальная конфликтология: Учебное пособие для студентов Высших учебных заведений/ Под ред. А.В.Морозова. - М., 2002. С. 78.

⁴³ См.: Кошелев А.Н., Иванникова Н.Н. Конфликты в организации: виды, назначение, способы управления. - М., 2007. С. 11.

конфликтов. Отсюда многомерность конфликта, протекающего по разным основаниям, что говорит о необходимости его вычленения из конфликтной ситуации, выделения всех его атрибутов⁴⁴.

Работа с конфликтогенами – это работа по выявлению, осознанию и формированию правильного отношения к ним в организации. Основная задача менеджера в работе с конфликтогенами – это, с одной стороны, распознавание скрытого ресурса и создание условий для проявления активности конфликтогена, а с другой – ограничение его разрушительного воздействия.⁴⁵

⁴⁴ См.: Цой Л.Н. Организационный конфликтменеджмент: 111 вопросов, 111 ответов. - М., 2007. С. 161.

⁴⁵ Там же, С. 165.

ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ КОНФЛИКТОГЕННЫХ ФАКТОРОВ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ НА ПРИМЕРЕ ООО «ТОТТО»

2.1 Взаимосвязь организационной культуры и конфликтов в организации

Организация является системой, в которой постоянно происходят различные движения ее компонентов, развитие тех или иных процессов. Огромное влияние на формирование и развитие процессов, в том числе конфликтов, оказывает *организационная культура*.⁴⁶.

Взаимодействие организационной культуры и конфликта достаточно сложно и многомерно. Но при этом можно утверждать, что организационная культура и процессы конфликта как в отдельности, так и при их взаимодействии оказывают непосредственное воздействие на организацию.

В теории распространено изучение организационной культуры и конфликтов как независимых категорий. Взаимодействие и его результаты практически остались за полем изучения фундаментальных наук. На практике же организационная культура и процессы конфликта взаимосвязаны. Это влияние может происходить по различным направлениям и с различными результатами.

Главное назначение организационной культуры заключается в том, что она объединяет сотрудников в одно целое. Каждый человек обладает своим специфическим складом характера, мотивами, целями, задачами и т. д. Все это формируется на протяжении его жизни и не может быть изменено единовременно. В рамках же организации все люди должны работать как единый организм, обладающий общими целями и направлениями

⁴⁶ См.: Кошелев А.Н., Иванникова Н.Н. Конфликты в организации: виды, назначение, способы управления. - М., 2007. С. 192.

деятельности. Вот здесь и возникает противоречие. Ведь люди не похожи друг на друга, каждый преследует свою цель, а организация имеет свои цели.

Именно организационная культура позволяет соединить в единое целое различных людей, сделать их коллективом, у которого общие интересы. Сильная конкуренция, изменчивость внешней среды, влияние различного рода факторов делает сложным функционирование организации. Она не может рассчитывать на относительное постоянство не только вовне ее, но и внутри. Организационная культура не просто способствует, а является одним из главных способов, который позволяет организации не только развиваться, но и удерживать свои позиции на рынке. Ведь именно от того, насколько сотрудники понимают и принимают цели и направления и деятельности организации, участвуют в ее жизни, зависит ее будущее⁴⁷.

Достаточно часто в практической деятельности организации процесс конфликта оказывает влияние на организационную культуру. Это влияние может быть, как положительным, так и отрицательным. Положительным является то, что происходит выход организационной культуры на новый этап развития и деятельности, повышение ее приспособляемости к внешней среде и т. д. Отрицательным же является то, что такое воздействие может проявляться, например, в разрушении организационной культуры, ее трансформации и т. д.⁴⁸.

Так как организационная культура содержит большое количество элементов, то различные конфликты происходят в большинстве своем только на уровнях этих элементов. Конфликт в целом для организационной культуры — явление редкое и свидетельствует или о ее качественном изменении, или о полном разрушении⁴⁹.

⁴⁷ См.: Мильнер Б.З. Теория Организации. - М., 1999. С. 103.

⁴⁸ Там же. С. 105.

⁴⁹ См.: Управление персоналом: теория и практика. Управление организационной культурой: учебно-практическое пособие / под ред. А.Я. Кибанова. - М., 2012. С. 27.

Конфликт в организации может происходить на уровне целей. Это предполагает противоречие между целями организации и сотрудника либо противоречие целей сотрудников. В первом случае участниками конфликтной ситуации являются организация в целом и ее сотрудник. У организации есть четко определенные цели и направления деятельности. Именно они определяют, как она существует и в каком направлении развивается. Также и у сотрудника есть цели его деятельности. Глобальные цели организации достаточно редко соприкасаются с личными целями сотрудников, обычно это происходит косвенно, а не напрямую⁵⁰.

В большинстве случаев конфликт между организацией и сотрудником порождается в результате того, что реализация целей организации не позволяет осуществить цели сотрудников. Конечно, такой большой организм, как организация, не может в своей деятельности учитывать все цели своих сотрудников, и в соответствии с ними изменяться под них. Это поставило бы под угрозу сам факт существования организации. Важно найти некий баланс между целями сотрудников и организации и стараться по возможности не формировать конфликт между ними.

Конфликт целей может происходить и между сотрудниками. Каждый человек в своей деятельности ориентируется на собственные цели и направления деятельности. Это вполне естественно, так как на практике не встречается случаев, когда человек реализует чужие цели и задачи. Если же такие случаи присутствуют, то имеет место манипуляция, а также другие психологические технологии или же неадекватное поведение. Все это, конечно же, относится и к сотрудникам. Каждый сотрудник работает не просто для реализации целей организации, а поскольку это позволяет

⁵⁰ См.: Кошелев А.Н., Иванникова Н.Н. Конфликты в организации: виды, назначение, способы управления. М., 2007. С. 194.

осуществить какие-либо его цели. Поэтому в организации присутствует большое количество целей, сопоставимое с количеством сотрудников⁵¹.

Конфликт целей сотрудников в организационной культуре заключается в том, что цели сотрудников вступают в противоречие друг с другом, а соответственно, их одновременная реализация исключается. Конфликт на этом уровне организационной культуры может привести ко многим проблемам в ее практической деятельности. Для снижения возможности формирования конфликта необходимо, чтобы цели сотрудников были ориентированы на организационные цели.

Конфликт может возникнуть на уровне такого элемента организационной культуры, как нормы и правила⁵². В любой организации есть четко определенные нормы и правила поведения сотрудников, следование им и их исполнение является основанием того, что сотрудник станет элементом организационной культуры. В зависимости от определенной организации и ее организационной культуры они имеют специфический характер. Нормы и правила — это модель должного поведения сотрудника. Они могут существовать как в формальной, так и в неформальной форме.

На практике присутствует несколько форм конфликта на уровне норм и ценностей. Одна из них — конфликт норм и ценностей сотрудника и организации. Каждый человек отличается наличием специфических норм и правил. Для него одно является правильным, а другое неправильным. Для того чтобы стать полноправным сотрудником организации, у которой также есть свои специфические нормы и правила, человек вынужден исполнять нормы и правила, принятые в организации. Конфликт возникает тогда, когда человек по различным причинам отказывается их соблюдать. Причин этому

⁵¹ См.: Морозов А.В. Деловая психология. Курс лекций: Учебник для высших и средних специальных учебных заведений. - СПб., 2000. С. 172.

⁵² См.: Социальная конфликтология: Учебное пособие для студентов Высших учебных заведений/ Под ред. А.В.Морозова. - М., 2002. С. 104.

может быть несколько. Как правило, такая ситуация может свидетельствовать о том, что нормы и правила организации устарели и требуют изменения. На уровне норм и правил организации необходимо отслеживать и управлять процессами конфликтов⁵³.

Рассмотрев конфликты на некоторых составляющих организационной культуры, можно сказать, что привести их исчерпывающий перечень сложно, так как их количество велико, а значение связано со спецификой организации и организационной культуры. Но неоспоримым является то, что важно отслеживать и управлять всеми процессами конфликтов в организационной культуре, так как в противном случае они могут привести ко многим негативным последствиям в организационной культуре, а именно ее разрушению, изменению в форму, негативную для организации, или же к неэффективному функционированию организации.

Организационная культура непосредственно зависит от специфики организации. Поэтому на практике существует большое количество типов организационной культуры. Это связано с большим разнообразием видов и форм организации. Все это рассматривается в теории организационной культуры.

Можно сказать, что все модели организационной культуры и возможные конфликты в них на практике не существуют в чистом виде, в большинстве случаев присутствует их смешение. При этом важно учитывать то, что от специфики организационной культуры зависит и специфика процесса конфликта.

Исходя из классификации типов организационной культуры по К.Камерону и Р.Куинну можно выделить особенности организации и отношение к конфликту⁵⁴.

⁵³ Кошелев А.Н., Иванникова Н.Н. Конфликты в организации: виды, назначение, способы управления. - М., 2007. С. 196.

⁵⁴ См.: Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. Под ред. И.В.Андреевой. - СПб., 2001. С. 151.

КЛАНОВАЯ КУЛЬТУРА. Особенностью такой культуры являются семейная атмосфера, неформальные контакты, взаимная эмоционально-психологическая поддержка, работа в команде, участие в принятии решения, взаимное доверие, приверженность традициям и общим ценностям.

Отношение к конфликту - отрицательное, доминирует уход от конфликта.

ИЕРАРХИЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА. В организациях с таким типом культуры существуют укоренившиеся структуры, четкие полномочия и формальные правила, четко скоординированные и просчитанные действия.

Отношение к конфликту - как правило, конфликты не замечаются, а если замечаются, то решаются по принципу - «Я- начальник, ты-дурак».

РЫНОЧНАЯ КУЛЬТУРА. Особенности являются ориентация на внешнее окружение, внутренние дела организации не особо важны, деятельность ориентирована на конкретный результат, прямолинейность, наступательность, поддержка соревновательности и конкуренции, достижение поставленных целей, стремление к лидерству.

Отношение к конфликту - доминирует уход от конфликта и компромиссы.

АДХОКРАТИЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА. Данной культуре присуще стремление к новаторству, росту, динамике, риску. Такая организация гибкая, в ней поддерживаются творческие идеи, индивидуальный подход к решению проблем. Важны личная инициатива и свобода. Нет центральной власти и авторитарных взаимоотношений.

Отношение к конфликту - дифференцированное, конфликт является поводом для осмысления ситуации.

По мнению Л.Н.Цой⁵⁵, организационная культура не устраняет различия в интересах разных групп, межгрупповые и межличностные конфликты, она формирует общие представления, ценности и поведенческие реакции, которые в кризисных ситуациях объединяют сотрудников.

⁵⁵ См.: Цой Л.Н. Организационный конфликтменеджмент: 111 вопросов, 111 ответов. - М., 2007. С. 259.

2.2 Исследование типа культуры организации ООО «ТОТТО»

Взгляд на организационную культуру, как на мощный источник конкурентных преимуществ разделяют как ученые США, так и других стран, активно изучающие особенности национальных управленческих практик. Результаты научно-прикладных исследований внутренней организационной среды призваны помочь обретению новой идентичности и усилению конкурентных позиций растущих компаний.⁵⁶

Наибольшее практическое применение для диагностики и изменения организационных культур нашел подход американских ученых, базирующийся на теоретической модели «рамочной конструкции конкурирующих ценностей» Кима Камерона и Роберта Куинна. На основе этой модели построена типология организационных культур: иерархическая, рыночная, адхократическая (от латинского *ad hoc* — по случаю) и клановая. ОпросникOCAI (Organizational Culture's Analyze Instrument – инструмент для анализа организационной культуры) модифицирован Чикер В.А., где каждый тип организационной культуры поддается идентификации по 10 базовым параметрам⁵⁷: 1. Связующая сущность организации; 2. Стиль лидерства; 3. Поощрение инициативы и индивидуальности; 4. Сплоченность; 5. Кадровая политика. 6. Структура организации; 7. Цели и ценности; 8. Традиции и ритуалы; 9. Поощрение результатов труда; 10. Направленность.

В комбинации измерения отражают фундаментальные культурные ценности и явно невыражаемые допущения о способе выполнения организацией своих функций.

Авторами были выделены два главных измерения, с помощью которых в какой-либо одной из четырех главных групп оказываются основные индикаторы

⁵⁶ См.: Чанько А.Д. Алгебра и гармония HR-менеджмента. Эффективность обучения персонала и диагностика организационной культуры. Научные доклады № 18(R). – СПб.: НИИ менеджмента СПбГУ, 2006. С. 7.

⁵⁷ Там же. С. 13.

эффективности организации. Одним измерением отделяются критерии эффективности, которые подчеркивают гибкость, дискретность и динамизм, от критериев, сосредотачивающихся на стабильности, порядке и контроле. Вторым измерением отделяются критерии эффективности, определяющие внутреннюю ориентацию, интеграцию и единство, от критериев, которые ассоциируются с внешней ориентацией, дифференциацией и соперничеством. Организационная сплоченность и согласованность на одном краю и организационная разобщенность, и независимость на другом являются промежуточком континуума этого измерения.

Двумя измерениями образуются четыре квадранта, каждым из которых, представляется набор индикаторов организационной эффективности. Взаимосвязь измерений иллюстрирована на рис. 1, на котором обозначаются индикаторы эффективности определяющие стержневые ценности, по ним выводится суждение об организации. Выявив доминирование осознаваемых сотрудниками ценностей в отношении разных аспектов работы, определяется и изображается графически профиль организационной культуры.



Рис.2. Рамочная конструкция конкурирующих ценностей⁵⁸.

⁵⁸ Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. Под ред. И.В.Андреевой. - СПб., 2001. С. 146.

Для диагностики предлагается ответить на 10 вопросов, имея в виду организацию, в которой работает диагностируемый; оценить нынешний характер организации. После этого предлагаются те же вопросы, но отвечать на них следует исходя из видения организации в перспективе (желаемой), как должна выглядеть организационная культура фирмы, где работает опрашиваемый человек, чтобы компания стала еще более совершенной. Анкета представлена в Приложении 2.

В результате полученных ответов на предложенные вопросы, выдвинувших на первый план те аспекты организации, которые определяют характерный для нее тип культуры, получают общую диаграмму «Организационный профиль».

Соединенные точки по четырем диагоналям красной линией образуют профиль, который рисует картину организации такой, какой опрошенные воспринимают ее сейчас. Синей линией обозначен предпочтительный профиль организации.

В исследовании приняли участие сотрудники предприятия связи ООО «ТОТТО» в количестве 40 человек (20 женщин и 20 мужчин) – менеджеры разных направлений деятельности. Возрастной диапазон – от 28 года до 67 лет (средний возраст $38,35 \pm 1,92$, $SD=12,137$); стаж работы по специальности 02 года до 16 лет (средний стаж $16,030 \pm 1,895$, $SD=11,9874$).

Исследование типов организационной культуры проводилось с помощью методики ОСАИ (модифицированного варианта В.А.Чикер)⁵⁹. Для определения средних величин по выборке респондентов (менеджеров) был проведен анализ первичных статистик по показателям реального и желаемого типов организационной культуры на предприятии. Обработка данных производилась с помощью программных средств. Результаты исследования представлены в таблице 1.

⁵⁹ См.: Чикер В.А. Психологическая диагностика организации и персонала. – СПб.: Речь, 2003. С. 84.

Таблица 1

Результаты исследования OCAI

	Среднее		SD - Стандартное отклонение
	значение	\pm (стандартная ошибка)	
Клановая культура (<i>реальная</i>)	33.21	1.64	10.351
Клановая культура (<i>желаемая</i>)	39.215	1.172	7.4111
Адхократическая культура (<i>реальная</i>)	19.45	0.95	5.988
Адхократическая культура (<i>желаемая</i>)	23.17	0.71	4.478
Иерархическая культура (<i>реальная</i>)	16.33	0.87	5.500
Иерархическая культура (<i>желаемая</i>)	14.25	0.57	3.578
Рыночная культура (<i>реальная</i>)	31.06	1.70	10.760
Рыночная культура (<i>желаемая</i>)	23.075	0.912	5.7665

Сравнение реального и желаемого типов организационной культуры на предприятии показало, что менеджеры выбрали в качестве реального типа культуры – «Клановый» ($M=33,21 \pm 1,64$, $SD=10,35$), а желаемого типа культуры – еще более выраженный «Клановый» ($M=39,22 \pm 1,17$, $SD=7,41$). Это связано с тем, что предприятие по форме образования похоже на большую семью. Генеральный директор предприятия является владельцем и большинство менеджеров, занимающих ключевые позиции, являются его родственниками. Очевидно, что менеджерам не хватает внимания руководителя предприятия, хочется увеличения доверия и обратной связи от руководителя-родственника. Клановая культура характеризуется, как очень дружественное место работы, где у людей масса общего, не только родственные связи, но и хобби, отдых. Данная организация держится вместе благодаря преданности и традициям, - на предприятии принято отмечать дни рождения сотрудников, чествовать успехи менеджеров за реализованные

проекты. Многие государственные праздники отмечаются на корпоративных вечеринках, где лучшие менеджеры награждаются туристическими путевками и денежными премиями.

Наименее выражены такие типы организационной культуры, как реальный тип культуры - «Иерархический» ($M=16,33\pm0,84$, $SD=5,5$), и как желаемый тип культуры «Иерархический» ($M=14,25\pm0,57$, $SD=3,58$). Это связано с тем, что сотрудники предприятия не приветствуют формальные процессы управления.

В результате исследования организационной культуры предприятия, был построен профиль, который отображен на рисунке 3. Можно видеть, что менеджеры выбрали (реальный и желаемый) тип организационной культуры, направленный на внутренний фокус – интеграцию, гибкость и дискретность, то есть эффективность работы менеджеры видят в работе единой командой, гибко маневрируя на рынке своей деятельности.

Видно, что показатели реального и желаемого типов организационной культуры значительно различаются - желаемый тип организационной культуры больше выражен, чем реальный. Можно предположить, что менеджеры стремятся к изменениям и усовершенствованию реально существующей организационной культуры на предприятии.

Таким образом, как реальный тип организационной культуры менеджеры предприятия предпочли «клановый» тип, эффективность которого связана со сплоченностью в организации, высоким уровнем морали в коллективе и удовлетворенности менеджеров предприятия условиями труда, развитием человеческих ресурсов и бригадной формой работы. Улучшение данной организационной культуры предполагает необходимость встреч руководителя со своими подчиненными, поощрение командной работы, более осязаемое признание заслуг своих менеджеров.

2.3 Определение степени доминирования конфликтогенных факторов в организации ООО «ТОТТО»

Организационная культура является важной подсистемой организации. Исследование, проведенное в ООО «ТОТТО» показало, что на предприятии есть доминирующая организационная культура, но, тем не менее, она содержит в себе элементы других культур. Таким образом, организационная культура – это синтез, совокупность всех культур, включающая в себя определенные факторы, в том числе, «конфликтогенные – субъективные и объективные факторы, провоцирующие стороны на борьбу и обострение противоречий»⁶⁰.

Исходя из типологии организационных культур и их характеристик К.Камерона и Р.Куинна, был выделен ряд конфликтогенных факторов, присущих каждой культуре, но в разной степени. Это те факторы, которые могут спровоцировать конфликт в организации, если на них не будет обращать внимание со стороны управленцев и сотрудников организации:

- 1) участие работников в принятии решений;
- 2) информированность работников;
- 3) приверженность традициям и ценностям организации;
- 4) следование формальным нормам, правилам, присущим организации;
- 5) следование целям/миссии организации со стороны сотрудников;
- 6) стремление к структурным изменениям (инновациям, модернизации);
- 7) учет индивидуальности работников;
- 8) четкость разграничения полномочий в организации;

Для определения степени доминирования конфликтогенных факторов в ООО «ТОТТО» было проведено исследование, которое может быть

⁶⁰ Цой Л.Н. Организационный конфликтменеджмент: 111 вопросов, 111 ответов. - М., 2007. С. 334.

положено в основу поиска конструктивных путей предупреждения и регулирования конфликтов в организации.

Задача исследования состоит в выявлении и ранжировании конфликтогенных факторов по степени доминирования. Принятые во внимание в конкретной ситуации, они помогут обоснованно сформулировать способы предупреждения конфликтов в организации для эффективного управления.

Политологами, социологами, психологами и учеными других научных областей уже давно активно используются математико-статистических методы исследования конфликтов. За счет систематического наблюдения за условиями, влияющими на возникновение напряженности в организации, становится возможным собирать полезную информацию. А использование эффективных и удобных программ для обработки данных, ускоряет и упрощает процесс исследования⁶¹.

Для определения степени доминирования конфликтогенных факторов в нашем исследовании был использован метод *Analitic Hierarch Process* (АНР), упоминается в отечественной литературе как метод анализа иерархий (МАИ) Томаса Саати. Данный метод дает возможность учитывать роль человеческого фактора в социальных и организационных системах. Данные исследования осуществленного при помощи МАИ, могут использоваться для экспертизы и анализа предмета конфликта⁶².

Любую проблему, которая составляет предмет конфликта, можно представить, как систему взаимодействия между элементами сложной иерархической структуры. В литературе есть представление, что иерархия эта мощная умозрительная модель, позволяющая изучать сложные системы. Существуют иерархии нескольких видов, самые простые их них -

⁶¹ См.: Степанов Е.И. Конфликты в современной России (проблемы анализа и регулирования). - М., 2000, С.69

⁶² См.: Ожиганов Э.Н. Стратегический анализ политики: Теоретические основания и методы: Учеб. Пособие для студентов вузов. - М., 2006. С. 67

доминантные иерархии являются самыми простыми, имеющие структуру перевернутого дерева. Метод анализа иерархий — это систематическая процедура, заключающаяся в представлении элементов, которые определяют суть проблемы в виде иерархии, декомпозиции существующей проблемы на простые составляющие и расшифровки последовательности суждений для лица, которое принимает решение, по парным сравнениям⁶³.

Как результат применения МАИ может быть выражена относительная интенсивность (степень) взаимодействия элементов в получившейся иерархии. После эти суждения имеют численное выражение. Метод анализа иерархий включает в себя процедуру синтеза множественных суждений и сведения о приоритетности критериев, так же поиск альтернативных решений. Значения, полученные с помощью этого метода — это оценки в шкале отношений, они соответствуют жестким оценкам⁶⁴.

На основании выделенных конфликтогенных факторов, и программного средства «MPriority 1.0»⁶⁵, было произведено их попарное сравнение для каждого типа организационной культуры (см. Приложение 2, рис. 4).

Исследование выявило приоритет конфликтогенных факторов для каждого типа организационной культуры (см. Приложение 2, рис. 5, 6, 7, 8).

Для *клановой культуры* доминирующим фактором оказалась: приверженность традициям и ценностям организации; для *иерархической культуры* доминирующим фактором оказалось: следование формальным нормам, правилам, присущим организации; для *рыночной культуры* доминирующим фактором оказалось: следование целям/миссии организации

⁶³ См.: Саати Т., Кернс К. Аналитическое планирование. Организация систем: Пер. с англ. - М.: Радио и связь, 1991, С. 23

⁶⁴ См. Крюкова Т.В. О возможности применения метода анализа иерархий в конфликтологии. Конфликтология. Теория и практика, №3, СПб, 2005. С. 54.; Крюкова Т.В. Аналитические средства экспертизы конфликта/ Конфликт- политика – общество: Сб. науч. Статей кафедры конфликтологии С.-Петербургского государственного университета / Под ред. А.И.Беглова, А.И.Стребкова. - СПб.: Изд-во С.-Петерб. Ун-та, 2007. С.25.

⁶⁵ Программа «MPriority 1.0»

URL: <http://www.tomakechoice.com/mpriority.html> (23.04.2016)

со стороны сотрудников; для *адхократической культуры* доминирующими факторами оказались в равной степени: участие работников в принятии решения, информированность работников.

Затем был получен итоговый результат приоритетов конфликтогенных факторов (см. Приложение 2, рис.9). С учетом синтеза типов организационных культур и их конфликтогенных факторов наиболее доминирующим оказалось: следование целям/миссии организации со стороны сотрудников.

Таким образом, исследование показало, что управленцам ООО «ТОТТО» в первую очередь, необходимо обращать внимание на фактор следования целям миссии организации со стороны сотрудников. Необходимо, чтобы цели сотрудников совпадали с миссией организации в целом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Под организацией понимается группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели. Организация является сложной системой, в ней постоянно наблюдаются движения элементов и процессы развития. Большое влияние формирование и развитие организации, в том числе на процесс возникновения конфликтов оказывает организационная культура. Организационная культура – это набор наиболее важных положений, принимаемых членами организации и получающих выражение в ценностях и нормах организации, дающих людям ориентиры для их поведения и действий.

Взаимодействие организационной культуры и конфликта достаточно сложно и многомерно. Но при этом можно утверждать, что организационная культура и конфликтные процессы оказывают непосредственное воздействие на организацию. Основное противоречие возникает из-за того, что в рамках организации все люди должны работать как единый организм, преследующий общие цели и направления деятельности, а каждый сотрудник обладает своим специфическим складом характера, мотивами, желаниями, задачами и т. д. Именно организационная культура способствует устранению этих базовых противоречий.

Организационная культура не устраняет различия в интересах разных групп, межгрупповые и межличностные конфликты, она формирует общие представления, ценности и поведенческие реакции, которые в кризисных ситуациях объединяют сотрудников. Необходимо своевременное отслеживание конфликтогенных факторов организационной культуры, так как в противном случае они могут привести к конфликтам и многим другим негативным последствиям для организации.

Одна из самых популярных типологий организационных культур предложена К. Камероном и Р. Куинном. Они выделяют клановую, иерархическую, рыночную и адхократическую культуры. Но деление

организационных культур по таким типам носит условный характер. Культура в реальной организации представляет синтез разных типов. Выделение конфликтогенных факторов на основе элементов организационных культур является одним из важнейших элементов контроля, прогнозирования и предупреждения конфликтов в организации, что является неотъемлемой частью функции управления организацией.

Конфликтогенность определяется как предрасположенность социального субъекта к конфликту, обусловленная комплексом факторов социального, экономического, политического, идеологического, демографического, ментального, социально-психологического и психофизиологического фактора⁶⁶.

В узком смысле, конфликтогенность – это совокупность конфликтогенов, причин, которые нужно устранять во избежание конфликта. Это только то, что может потенциально породить конфликт. В широком смысле, конфликтогенность характеризуется степенью отклонения эффективности системы (организации) от нормального состояния из-за возникающих в ней противоречий.

Наличие большого количество конфликтогенов в организации неизбежно приводит к возникновению конфликтов. В то время как конфликтоген является причиной одного конфликта, он так же может спровоцировать эскалацию других. Поэтому мы можем говорить о многомерности конфликта, который протекает по разным основаниям, это говорит о том, что необходимо вычленения из конфликтной ситуации, выделения всех его атрибутов⁶⁷.

Работа с конфликтогенами подразумевает выявление, осознание и формирование правильного отношения к ним в организации. Самая основная задача, стоящая перед менеджером в работе по выявлению конфликтогенов -

⁶⁶ См.: *Бесплатная Научная Библиотека*. URL: <http://www.disssers.ru/avtoreferati-dissertatsii-pedagogika/a397.php> (20.04.2016)

⁶⁷ Цой Л.Н. Организационный конфликтменеджмент: 111 вопросов, 111 ответов. М., 2007. С. 334.

это распознавание его скрытого ресурса и условий для активности, также ограничение его разрушительного воздействия.⁶⁸

Таким образом, организационная культура, являясь подсистемой организации, характеризуется совокупностью факторов, которые при определенных условиях могут носить конфликтогенный характер и стать причиной конфликта.

Исследование, проведенное в ООО «ТОТТО» показало, что доминирующая организационная культура - клановая, но, также она содержит в себе элементы других культур.

На основании выделенных конфликтогенных факторов, и программного средства «MPriority 1.0»⁶⁹, было произведено их попарное сравнение для каждого типа организационной культуры:

Исследование показало, что для *клановой культуры* доминирующим фактором оказалась:

- приверженность традициям и ценностям организации;

Для *иерархической культуры* доминирующим фактором оказалось:

- следование формальным нормам, правилам, присущим организации;

Для *рыночной культуры* доминирующим фактором оказалось:

- следование целям/миссии организации со стороны сотрудников;

Для *адхократической культуры* доминирующими факторами оказались в равной степени:

- участие работников в принятии решения;
- информированность работников;

С учетом синтеза типов культур и их конфликтогенных факторов наиболее доминирующим оказалось:

- следование целям/миссии организации со стороны сотрудников;

⁶⁸ Там же. С. 165.

⁶⁹ <http://www.tomakechoice.com/mpriority.html> (23.04.2016)

Было выяснено, что необходимо совпадение целей сотрудников предприятия ООО «ТОТТО» с миссией организации в целом. И является важным найти баланс между целями сотрудников и организации.

Полученные в ходе исследования результаты могут рассматриваться как рекомендации руководителям предприятия ООО «ТОТТО» по прогнозированию, профилактике и предупреждению конфликтов, а также совершенствованию организационной культуры.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Библиография:

1. *Андреева И.В., Бетина О.Б.* Организационная культура. Учебное пособие. - СПб., 2010.
2. *Большаков А.Г., Несмелова М.Ю.* Конфликтология организаций, М., 2001.
3. *Грошев И.В.* Организационная культура: учебное пособие. - М., 2004.
4. *Грошев И.В., Емельянов П.В.* Организационная культура. - М., 2004.
5. *Камерон К., Куинн Р.* Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. Под ред. И.В.Андреевой. - СПб., 2001.
6. *Козырев Г.И.* Конфликтология: учебник. - М., 2010.
7. *Кошелев А.Н., Иванникова Н.Н.* Конфликты в организации: виды, назначение, способы управления. - М., 2007.
8. *Крюкова Т.В.* Аналитические средства экспертизы конфликта/ Конфликт- политика – общество: Сб. науч. Статей кафедры конфликтологии С.-Петербургского государственного университета / Под ред. А.И.Беглова, А.И.Стребкова.- СПб.: Изд-во С.-Петерб. Ун-та, 2007.
9. *Крюкова Т.В.* О возможности применения метода анализа иерархий в конфликтологии. Конфликтология. Теория и практика, №3, СПб, 2005.
10. *Курбатов В.И.* Конфликтология. - Ростов н/Д., 2007.
11. *Лукин Ю.Ф.* Конфликтология: управление конфликтами. - М., 2007.
12. *Магура М.И., Курбатова М.Б.* Современные персонал-технологии. - М., 2003.
13. *Машков В.Н.* Практика психологического обеспечения руководства, управления, менеджмента. - СПб., 2005.
14. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы Менеджмента. - М., 1997.
15. *Мильнер Б.З.* Теория Организации. - М., 1999.

16. *Морозов А.В.* Деловая психология. Курс лекций: Учебник для высших и средних специальных учебных заведений. - СПб., 2000.
17. *Ожиганов Э.Н.* Стратегический анализ политики: Теоретические основания и методы: Учеб. Пособие для студентов вузов. - М., 2006.
18. *Пригожин А.И.* Дезорганизация: причины, виды, преодоления. – М., 2007.
19. *Пригожин А.И.* Методы развития организаций. - М.: МЦФЭР, 2003.
20. *Регнет Э.* Конфликты в организации: формы, функции и способы преодоления. Пер. с нем., Гуман. центр, Харьков, 2005.
21. *Решетникова К.В.* Организационная конфликтология: учеб. пособие. - М., 2010.
22. *Саати Т., Кернс К.* Аналитическое планирование. Организация систем: Пер. с англ. - М.: Радио и связь, 1991.
23. Социальная конфликтология: Учебное пособие для студентов Высших учебных заведений/ Под ред. А.В.Морозова. - М., 2002.
24. *Спивак В.А.* Корпоративная культура. - СПб: Питер, 2001.
25. *Стеклова О.Е.* Организационная культура: учебное пособие. - Ульяновск: УлГТУ, 2007.
26. *Степанов Е.И.* Конфликты в современной России (проблемы анализа и регулирования). - М., 2000.
27. *Тевене М.* Культура предприятия/ Пер. с франц. под ред. В.А.Спивака., - СПб., 2003.
28. *Тихомирова О.Г.* Организационная культура: формирование, развитие и оценка. - СПб., 2008.
29. Управление персоналом организации. / Под ред. Кибанова А.Я. - М., 2004.
30. *Фролов С.С.* Социология организаций. - М., 2001.
31. *Цой Л.Н.* Организационный конфликт менеджмент: 111 вопросов, 111 ответов. - М., 2007.

32. *Чанько А.Д.* Алгебра и гармония HR-менеджмента. Эффективность обучения персонала и диагностика организационной культуры. Научные доклады № 18(R). – СПб.: НИИ менеджмента СПбГУ, 2006.
33. *Чикер В.А.* Психологическая диагностика организации и персонала. – СПб.: Речь, 2003.
34. *Шейн Э.* Организационная культура и лидерство. - СПб., 2002.

Сайтография:

35. *InvenTech. Организация как система управления.*
URL: <http://www.inventech.ru/lib/management/management-0010/>
(04.02.2016)
36. *Бесплатная Научная Библиотека.*
URL: <http://www.dissers.ru/avtoreferati-dissertatsii-pedagogika/a397.php>
(20.04.2016)
37. *Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» (window.edu.ru)*
URL: http://window.edu.ru/window/library/pdf2txt?p_id=28800&p_page=5
(05.03.2016)
38. *Программа «MPriority 1.0»*
URL: <http://www.tomakechoice.com/mpriority.html> (23.04.2016)
39. *Центр дистанционного образования «Элитариум» (Санкт-Петербург).*
URL: <http://www.elitarium.ru/2004/05/18/konfliktogeny.html> (15.01.2016)

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Методика оценки типа организационной культуры (OCAI) (модифицированный вариант Чикер В.А.)⁷⁰

<i>1. Связующая сущность организации</i>		<i>Теперь</i>	<i>Предпоч.</i>
A	Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность организации находится на высоком уровне. Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего.		
B	Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах. Поведение людей динамично.		
C	Организацию связывает воедино стремление к достижению цели, выполнению задач и стремление побеждать. Общепринятые нормы поведения – напор и победа.		
D	Организацию связывают формальные правила и официальная политика. Важно поддержание размерности деятельности организации.		
Всего		100	100
<i>2. Стиль лидерства</i>			
A	Лидеры организации воспринимаются как наставники или даже как воспитатели.		
B	Лидеры организации – это, в первую очередь, новаторы и люди, готовые рисковать.		
C	Лидеры организации – твёрдые руководители и суровые конкуренты, неколебимые и требовательные		
D	Лидеры организации – это координаторы и организаторы всей деятельности.		
Всего		100	100
<i>3. Поощрение инициативы и индивидуальности</i>			
A	Организация поощряет работу в команде, общее согласие и участие		

⁷⁰ Чикер В.А. Психологическая диагностика организации и персонала. – СПб.: Речь, 2003. С. 84.

	сотрудников в бизнесе.		
В	Организация поощряет личную инициативу и свободу, желание идти на риск и творческие проявления сотрудников.		
С	Организация поддерживает в сотрудниках целеустремлённость и соперничество между собой.		
Д	Тем, что делают сотрудники, управляют формальные процедуры. Новаторство и индивидуальные проявления не поощряются.		
Всего		100	100
4. Сплочённость			
А	Придаётся значение высокой степени сплочённости коллектива. Все сотрудники активно обмениваются знаниями, участливо и доброжелательно относятся к новичкам.		
В	В организации преобладает индивидуальный подход к сотрудникам. Однако, в трудных ситуациях коллектив временно объединяется, чувствуется эмоциональная поддержка друг друга.		
С	Коллектив разделяется на “привилегированных” и “пренебрегаемых”. К слабым относятся недоброжелательно. Новички чувствуют себя лишними. В трудных ситуациях в коллективе возникают ссоры, конфликты.		
Д	Члены коллектива в основном проявляют друг к другу безразличие, однако, все стараются справедливо относиться друг к другу, помочь неопытным.		
Всего		100	100
5. Кадровая политика			
		Теперь	Предпочт
А	Всячески поощряется работа в команде; вовлечение сотрудников в бизнес и корпоративные обязательства перед ними. Для получения вакантной должности необходимо иметь протекцию либо на 100% соответствовать требованиям организационной культуры.		
В	В организации у всех сотрудников роли являются временными: возложение ответственности и освобождение от неё зависит от изменения проблем клиентов. Вакантные позиции занимают сотрудники организации; информация о вакансиях исходит от руководителя.		
С	В организации поддерживается соперничество и жёстко проводимая		

	линия на конкурентоспособность сотрудников. Для получения вакантной должности необходимо пройти жёсткий отбор.		
D	В организации присутствует гарантия занятости и обеспечение стабильной карьеры. Вакантные позиции занимают только люди, прошедшие определённые должностные ступени.		
Всего		100	100
6. Структура организации			
A	Существует разделение на отделы, ответственность равномерно распределена между сотрудниками. Каждый сотрудник отвечает не только за результат своей работы, но и за чужой.		
B	Часто осуществляется делегирование полномочий. Сотрудник отвечает только за результат собственной работы.		
C	Чёткого подразделения на отделы нет, но проводится необходимое разграничение полномочий.		
D	В организации существует чёткое подразделение на отделы, задачи ясно и точно распределены.		
Всего		100	100
7. Цели и ценности			
A	Цели собственной трудовой деятельности сотрудников и их ценности практически полностью совпадают с целями и ценностями организации.		
B	Цели и ценности организации и сотрудников могут совпадать лишь частично.		
C	Каждый сотрудник имеет свои ценности и преследует свои цели, которые могут иногда идти вразрез с целями организации. Важнейший фактор – материальный.		
D	Основные корпоративные цели и ценности закреплёны документально, сотрудники обязательно знакомы с ними.		
Всего		100	100
8. Традиции, ритуалы			
A	Все сотрудники организации знакомы с её символикой и положительно её воспринимают. Традициям и ритуалам уделяется много внимания. Всегда отмечаются праздники сотрудников и особые достижения организации в неформальной обстановке.		
B	Каких-либо старых традиций в организации не существует, праздники отмечаются в неформальной обстановке, причём особое внимание		

	уделяется личным праздникам сотрудников.		
С	Личные праздники отмечать не принято, традиции в основном официальные. Однако, все знают об истории создания организации, наиболее ярких победах в бизнесе, неординарных личностях и результатах, которых они добились.		
Д	Все сотрудники знакомы с символикой организации, но относятся к ней равнодушно. Организационные мероприятия проходят в официальной форме. Существует ряд традиций, которых все должны придерживаться.		
Всего		100	100
9. Поощрение результатов труда		Теперь	Предпочт.
А	Наиболее актуальным видом поощрений является моральное вознаграждение (благодарность от лица фирмы, поздравление, признание коллег). Оплата труда зависит от результатов организации в целом.		
В	Наиболее актуальное вознаграждение – материальное (премии, увеличение оклада). Оплата труда сотрудника зависит от результатов труда его подразделения.		
С	Наиболее желательным видом вознаграждений является карьерный рост. Оплата труда сотрудника зависит от результатов его собственного труда.		
Д	Наиболее распространённый вид поощрений – наличие компенсационного пакета (страхование, туристические путёвки, бесплатные обеды, оплата проезда и т.п.) Оплата труда зависит от результатов организации в целом.		
Всего		100	100
10. Направленность			
А	Организацию характеризует забота о потребителях. Она делает акцент на совершенствовании личностей сотрудников и моральном климате коллектива.		
В	Организация делает акцент на росте и обретении новых ресурсов развития. Для неё важно быть лидером на рынке продукции или услуг.		
С	Организация ориентирована на результат; главная забота – выполнение поставленной задачи.		
Д	Для организации в первую очередь важно поддержание стабильности и размеренности деятельности организации.		
Всего		100	100

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Кадры программы «MPriority» по выявлению степени доминирования конфликтогенных факторов организационной культуры.

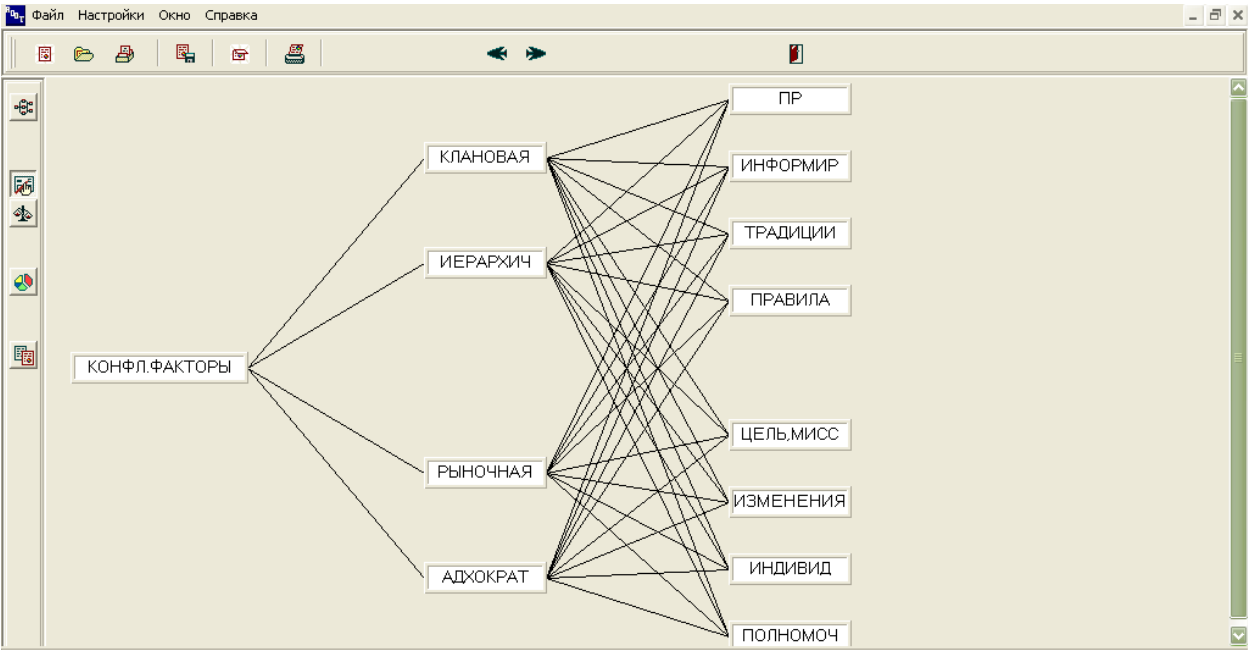


Рис. 4. Попарное сравнение конфликтогенных факторов.

Работа эксперта

Производим попарные сравнения относительно объекта
КЛАНОВАЯ

		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	Приоритет
1.	ПР	1	1	1/3	9	3	7	3	5	0,1988
2.	ИНФОРМИР	1	1	1/3	9	3	7	3	5	0,1988
3.	ТРАДИЦИИ	3	3	1	9	3	7	3	5	0,3002
4.	ПРАВИЛА	1/9	1/9	1/9	1	1/7	1/3	1/9	1/5	0,0157
5.	ЦЕЛЬ,МИСС	1/3	1/3	1/3	7	1	7	1	3	0,1043
6.	ИЗМЕНЕНИЯ	1/7	1/7	1/7	3	1/7	1	1/7	1/3	0,025
7.	ИНДИВИД	1/3	1/3	1/3	9	1	7	1	3	0,1077
8.	ПОЛНОМОЧ	1/5	1/5	1/5	5	1/3	3	1/3	1	0,0492

СЗ: 8,6013
ИС: 0,0859
ОС: 0,0609

Применить
Закреть
Отмена

Исследовать

Рис. 5. Приоритет конфликтогенных факторов для кланового типа организационной культуры.

Работа эксперта

Производим попарные сравнения относительно объекта

ИЕРАРХИЧ

		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	Приоритет
1.	ПР	1	1/3	5	1/7	1/5	1/3	3	1/7	0,0409
2.	ИНФОРМИР	3	1	7	1/5	1/3	3	5	1/5	0,0914
3.	ТРАДИЦИИ	1/5	1/7	1	1/9	1/9	1/5	1/3	1/9	0,0153
4.	ПРАВИЛА	7	5	9	1	3	7	9	1	0,3021
5.	ЦЕЛЬ,МИСС	5	3	9	1/3	1	5	7	1/3	0,1672
6.	ИЗМЕНЕНИЯ	3	1/3	5	1/7	1/5	1	5	1/7	0,0574
7.	ИНДИВИД	1/3	1/5	3	1/9	1/7	1/5	1	1/9	0,0231
8.	ПОЛНОМОЧ	7	5	9	1	3	7	9	1	0,3021

СЗ: 8,7765 Применить

ИС: 0,1109 Закрывать

ОС: 0,0786 Отмена

Исследовать

Рис. 6. Приоритет конфликтных факторов для иерархического типа организационной культуры.

Работа эксперта

Производим попарные сравнения относительно объекта

РЫНОЧНАЯ

		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	Приоритет
1.	ПР	1	1/3	5	3	1/3	3	3	3	0,1487
2.	ИНФОРМИР	3	1	5	3	1/3	3	5	3	0,2086
3.	ТРАДИЦИИ	1/5	1/5	1	1/3	1/7	1/3	1/3	1/3	0,0279
4.	ПРАВИЛА	1/3	1/3	3	1	1/5	1	3	1	0,0755
5.	ЦЕЛЬ,МИСС	3	3	7	5	1	5	5	5	0,3469
6.	ИЗМЕНЕНИЯ	1/3	1/3	3	1	1/5	1	3	1	0,0755
7.	ИНДИВИД	1/3	1/5	3	1/3	1/5	1/3	1	1/3	0,0409
8.	ПОЛНОМОЧ	1/3	1/3	3	1	1/5	1	3	1	0,0755

СЗ: 8,466 Применить

ИС: 0,0665 Закрывать

ОС: 0,0472 Отмена

Исследовать

Рис. 7. Приоритет конфликтных факторов для рыночного типа организационной культуры.



Рис. 8. Приоритет конфликтогенных факторов для адхократического типа организационной культуры.

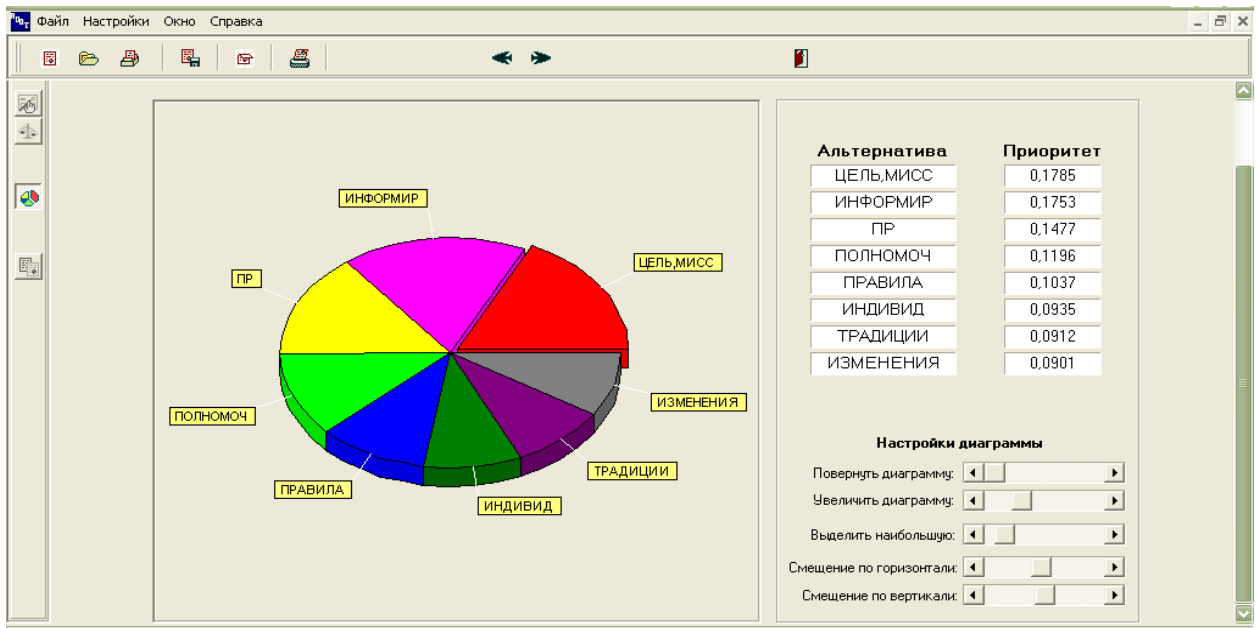


Рис. 9. Итоговый приоритет конфликтогенных факторов организационной культуры.